

# **La banca e Internet: algunas reflexiones desde fuera de España**

Luis GÓMEZ MARTÍNEZ  
Universidad Complutense de Madrid  
Departamento de Organización de Empresas

---

# La banca e Internet: reflexiones desde fuera de España

- Riesgos para el sistema financiero
- Banca Tradicional...Red de Valor
- Italia y Alemania en la Red

# BANANA SKINS 2000

## Encuesta CSFI riesgos banca

- 1 Quiebra mercados bursátiles
- 2 Riesgos del comercio en red
- 3 Calidad de los activos
- 4 Comprensión de las nuevas tecnologías
- 5 Alta dependencia de la tecnología
- 6 Exceso capacidad del mercado financiero
- 7 Manía por las fusiones
- 8 Recalentamiento de la economía
- 9 Competencia de los nuevos entrantes
- 10 Instrumentos financieros complejos

# Riesgos para el sistema financiero: opinión de los *directivos*

- 1 Quiebra de los mercados bursátiles
- 2 Riesgos del comercio en red
- 3 Calidad de los activos
- 4 Exceso de capacidad del mercado financiero
- 5 Comprensión de las nuevas tecnologías
- 6 Alta dependencia de la tecnología
- 7 Instrumentos financieros complejos
- 8 Recalentamiento de la economía
- 9 Manía por las fusiones
- 10 Competencia de los nuevos entrantes

# Riesgos para el sistema financiero: opinión de los *usuarios*

- 1 Calidad de los activos
- 2 Quiebra de los mercados bursátiles
- 3 Comprensión de las nuevas tecnologías
- 4 Riesgos del comercio en red
- 5 Exceso de capacidad del mercado financiero
- 6 Manía por las fusiones
- 7 Alta dependencia de la tecnología
- 8 Recalentamiento de la economía
- 9 Fraude
- 10 Instrumentos financieros complejos

# Riesgos para el sistema financiero: opinión de los *reguladores*

- 1 Calidad de los activos
- 2 Quiebra de los mercados bursátiles
- 3 Riesgos del comercio en red
- 4 Manía por las fusiones
- 5 Gestión del riesgo
- 6 Retroceso de la economía
- 7 Alta dependencia de la tecnología
- 8 Fraude
- 9 Comprensión de las nuevas tecnologías
- 10 Instrumentos financieros complejos

# Riesgos para el sistema financiero: opinión de los *observadores*

- 1 Quiebra de los mercados bursátiles
- 2 Calidad de los activos
- 3 Riesgos del comercio en red
- 4 Comprensión de las nuevas tecnologías
- 5 Alta dependencia de la tecnología
- 6 Manía por las fusiones
- 7 Exceso de capacidad del mercado financiero
- 8 Recalentamiento de la economía
- 9 Competencia de los nuevos entrantes
- 10 Regulación internacional

# Riesgos del comercio en red

- Son el gran recién llegado
- Adoptan dos formas:
  - Desastres de e-estrategia
  - Seguridad del e-comercio



## *Desastres e-estrategia*

- Reestructuración...entrada desastrosa en nuevas tecnologías por parte de empresas tradicionales
- E-banca es costosa, no rentable y abierta al fraude
- Las ofertas de la e-banca refuerzan los prejuicios anti-banca de la clientela

# *Seguridad del e-comercio*

- Un incidente en la e-banca puede originar amenazas al sistema
- Un gran incremento en el uso de Internet combinado con una pequeña disminución de la seguridad de los riesgos implica un aumento del riesgo neto
- La seguridad del mismo e-comercio está puesta en duda

# Comprensión de las nuevas tecnologías

- ¿Comprendemos lo que está pasando?
- Los banqueros van al e-comercio sin una comprensión adecuada de la tecnología
  - se delega mucho
  - miedo a perder negocio...mala comprensión...respuestas equivocadas

# Alta dependencia de la tecnología

- Cada vez se depende más de la tecnología. ¿Cuáles son los riesgos?
  - Lo desconocido
  - Delitos
  - El sistema tiene más puntos débiles
  - Concentración

## *Lo desconocido*

- El peligro para las instituciones financieras viene de un mix de volumen y complejidad, que solamente puede ser gestionado por medio de la tecnología...Cada vez somos más dependientes
- Todo parece en orden hasta que sucede lo inesperado

# *Delitos*

- Ataques al servicio
- Fraudes tecnológicos
- Brechas de seguridad
- Virus

## *El sistema tiene más puntos débiles*

- Frecuentemente conseguimos estar en la arena mediante nuevos sistemas satélite que no conocemos bien
- ...se crean más puntos por donde fallar

# *Concentración*

- La tecnología tiene la posibilidad de destruir la diversidad
- la convergencia de los sistemas de pago
- la utilización del mismo hardware y software
- **CONCENTRACIÓN DEL RIESGO**



# Competencia de los nuevos entrantes

- Internet...nuevos competidores bancarios...y muy agresivos
- Reducción de márgenes en todas las líneas de negocio...en 3-5 años
- Los nuevos actores dañan el mercado tradicional sin crear uno nuevo que sea rentable

# Competencia de los nuevos entrantes

- Los cuasi bancos y los no bancos se están convirtiendo en competidores importantes
- Los nuevos competidores incrementan la competencia cuando todavía continúan los procesos de saneamiento

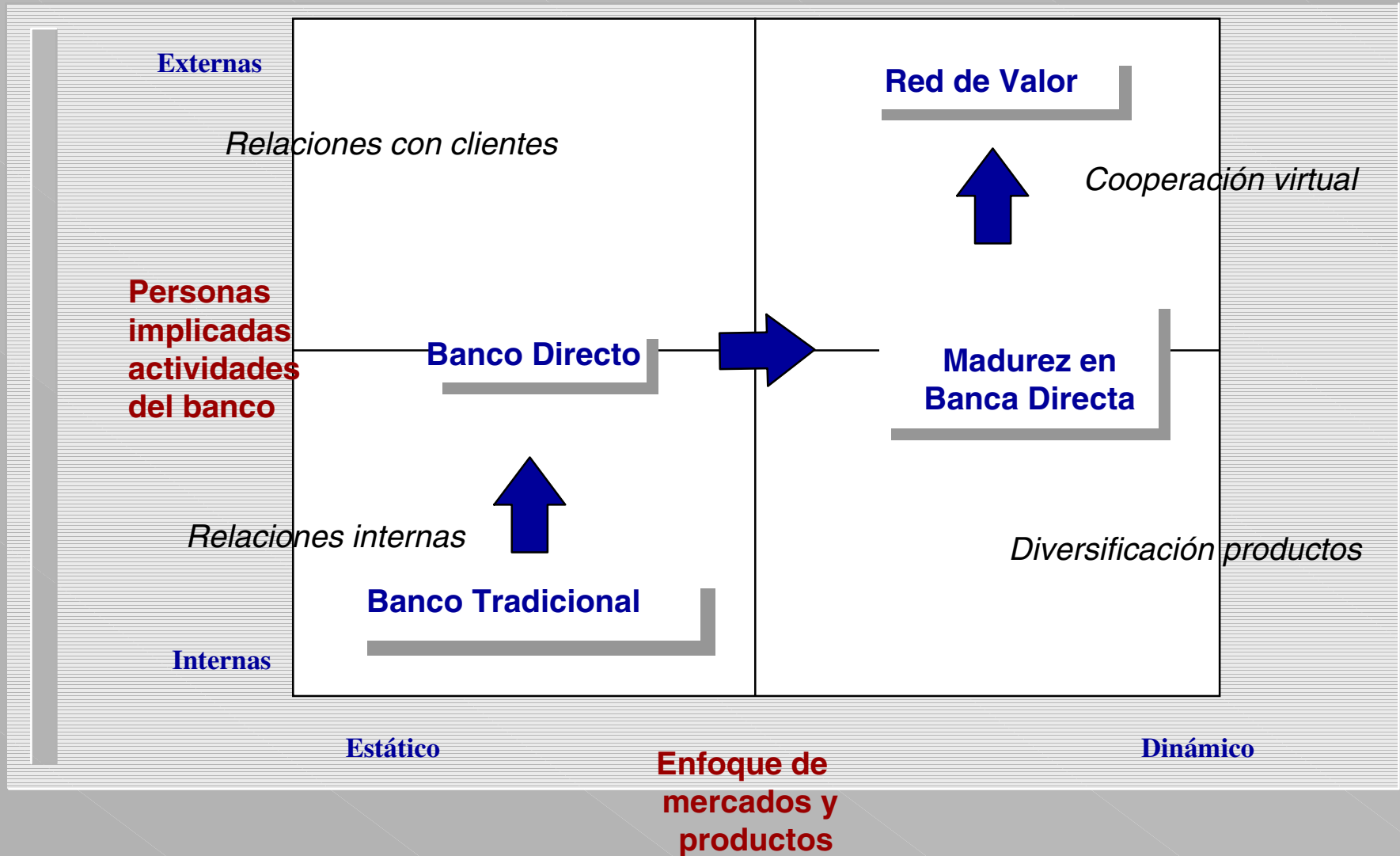
# Competencia de los nuevos entrantes

- Opiniones de los reguladores:
  - Internet hará estragos en la economía de los canales de distribución tradicionales
  - Los riesgos para la banca tradicional (importante red de oficinas) de nuevos entrantes (intensivos en nuevas TI) son muy altos

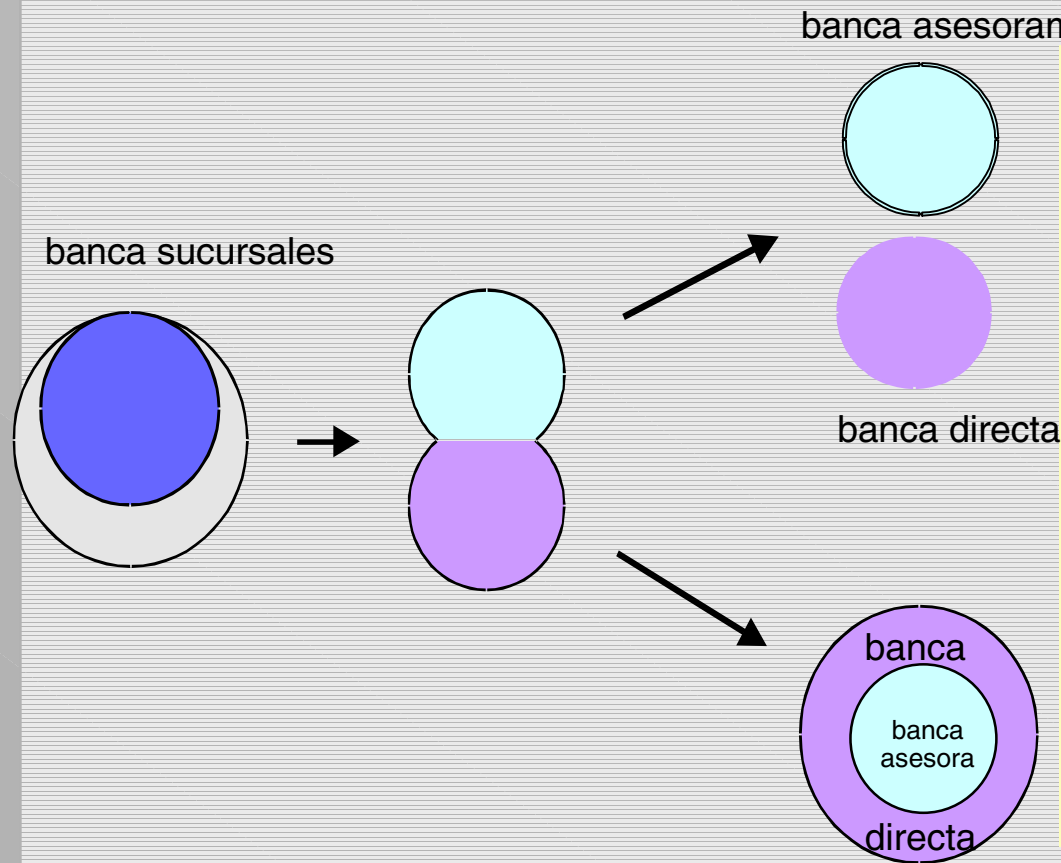
# Banking banana skins: 2000

- Desde 1996 las prioridades de los directivos han cambiado
  - menor papel de la gestión de riesgos y mayor de la calidad de activos y posibles crisis bursátiles
  - le seguirían las preocupaciones relacionadas con la falta de comprensión por parte de los directivos de los temas tecnológicos

# Un modelo de evolución de la banca virtual



# Caminos de migración hacia banca directa



## Diferenciación

- mercados diferentes
- productos diferentes
- estrategias mercado diferentes
- culturas corporativas diferentes

## Integración

- mercados abarcan todos objetivos
- canales distribución compartidos
- estrategia marketing uniforme

# Italia y Alemania en la red

## Presencia Web

*Páginas estáticas*

Información  
general sobre los  
productos y  
servicios del banco



## Sitios interactivos

*Páginas dinámicas*

Interacción entre  
banco y clientes a  
través de correo y  
*scripts*



## Banca Internet

*Páginas dinámicas  
integradas con el Sistema  
de Información del banco*

Servicios de  
transacción

# ¿Es Internet el “*canal asesino*” para el sistema italiano?

## Consideraciones

- muchos países europeos han llegado a la Banca por Internet a través de vías alternativas y heterogéneas
- el “*boom*” de las conexiones en Italia tarda en llegar y las tecnologías de la comunicación en Italia parecen asumir un carácter más social que funcional concretándose en:
  - mayor difusión en las familias de los diversos tipos de teléfonos celulares que de los PCs
  - notable incremento en el uso del correo electrónico antes que de las aplicaciones del comercio electrónico



# Clientela italiana de la Banca por Internet

Velocidad del medio de comunicación.  
Modo más fácil de operar con el banco 40.48%

Comodidad de oferta del medio de comunicación.  
Poder operar desde casa y desde el puesto de trabajo 52.68%

Ahorro de tiempo. Independencia de la oficina. 30.31%

Disponibilidad del servicio las 24 horas 26.80%

***Menores comisiones 8.68%***

***Acceder a informaciones sobre productos y servicios financieros actualizados y en tiempo real 13.49%***

# La banca directa en Italia: tendencias principales

- ▶ Muchos grupos han optado por integrar los canales alternativos en la estructura de distribución tradicional (multicanalidad)
- ▶ En pocos casos se ha optado por una verdadera diferenciación
- ▶ Muchos de los gastos están orientados simplemente a la consolidación de la marca
- ▶ El comercio *on line* está movilizandando muchas realidades
- ▶ Hasta ahora muy pocas experiencias e iniciativas orientadas al Comercio Electrónico

# La banca alemana y la estrategia de diferenciación

## Estrategia

## Aspectos clave

**1. Centrada en todo el mercado:**  
aprovechamiento de la ventaja en costes, conseguida mediante los canales alternativos, para ofrecer una amplia gama de servicios financieros.



- Ser un operador consolidado
- La dimensión es fundamental para conseguir economías de escala
- Riesgo de tener que afrontar una fuerte “guerra de precios”

**2. Centrada en nichos del mercado**  
(ej. online brokerage)



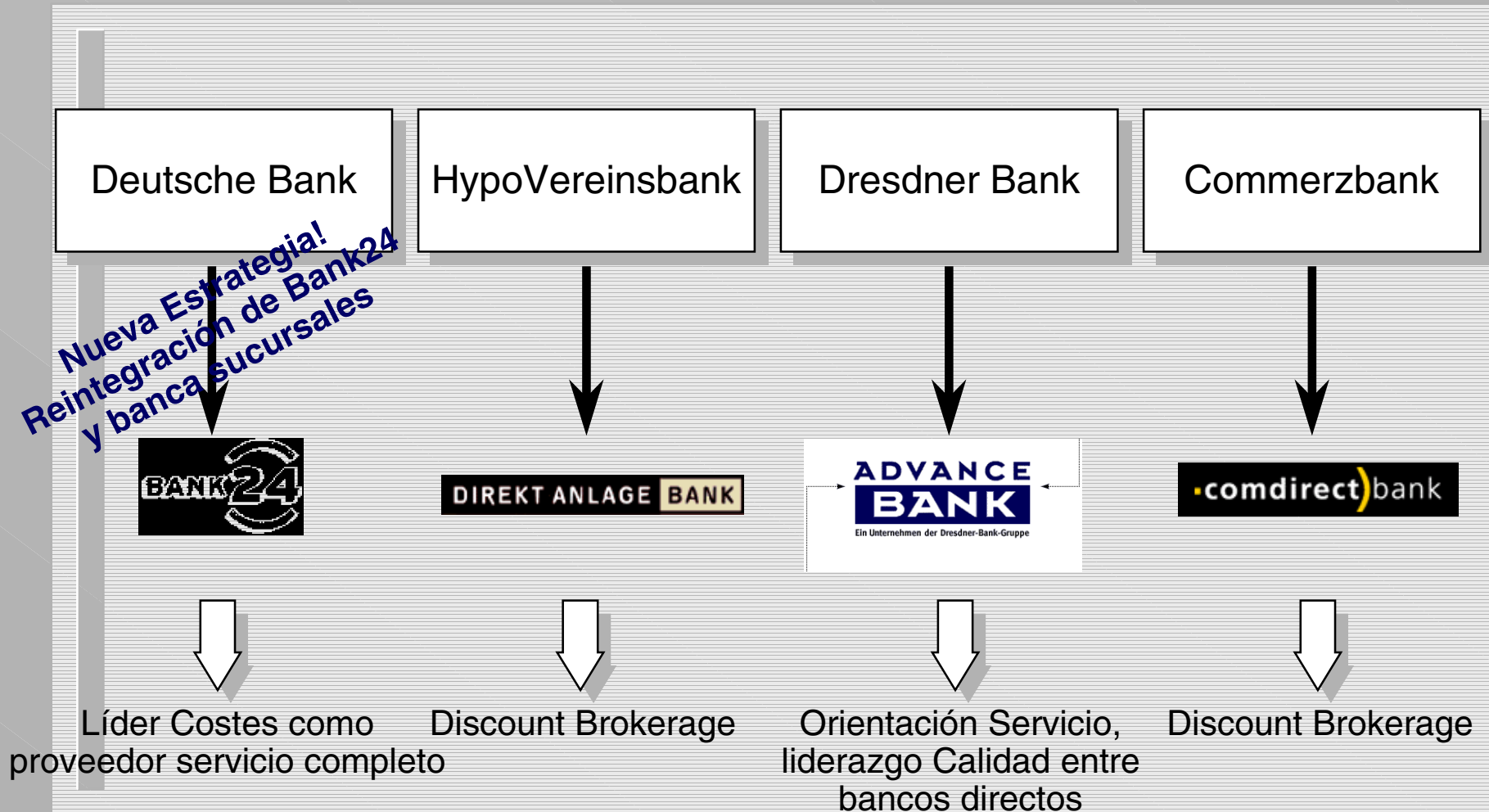
- Ser un operador consolidado
- La dimensión es fundamental para conseguir economías de escala
- Riesgo de tener que afrontar una fuerte “guerra de precios”

**3. Centrada en calidad y servicio:**  
orientación a consultas y servicios de valor añadido

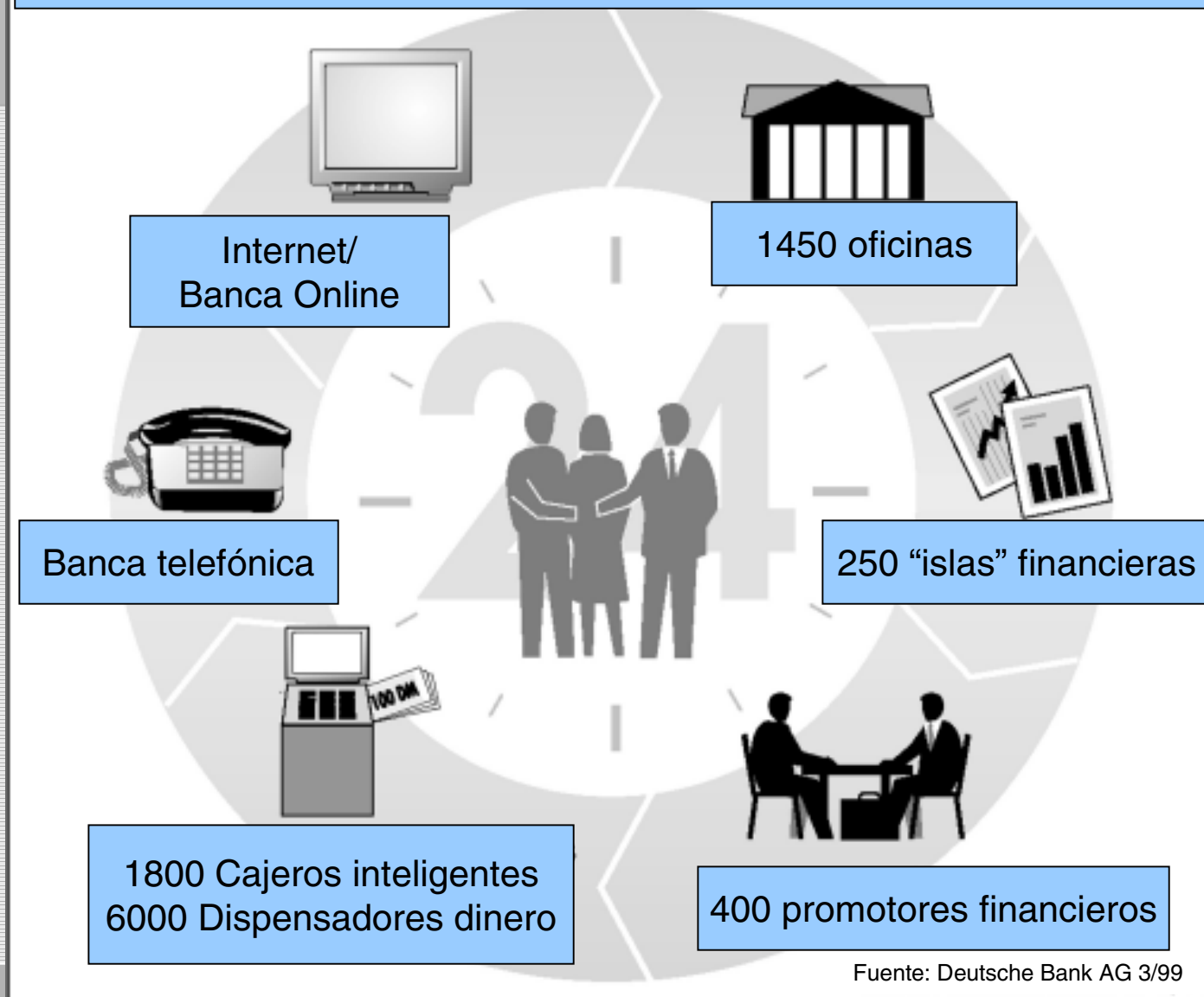


- Necesidad de grandes inversiones para consolidar la marca
- El concepto de banca de calidad todavía no es reconocido por la clientela
- Oferta de productos y servicios de alta calidad a través canales alternativos, y a precios más altos que la banca tradicional

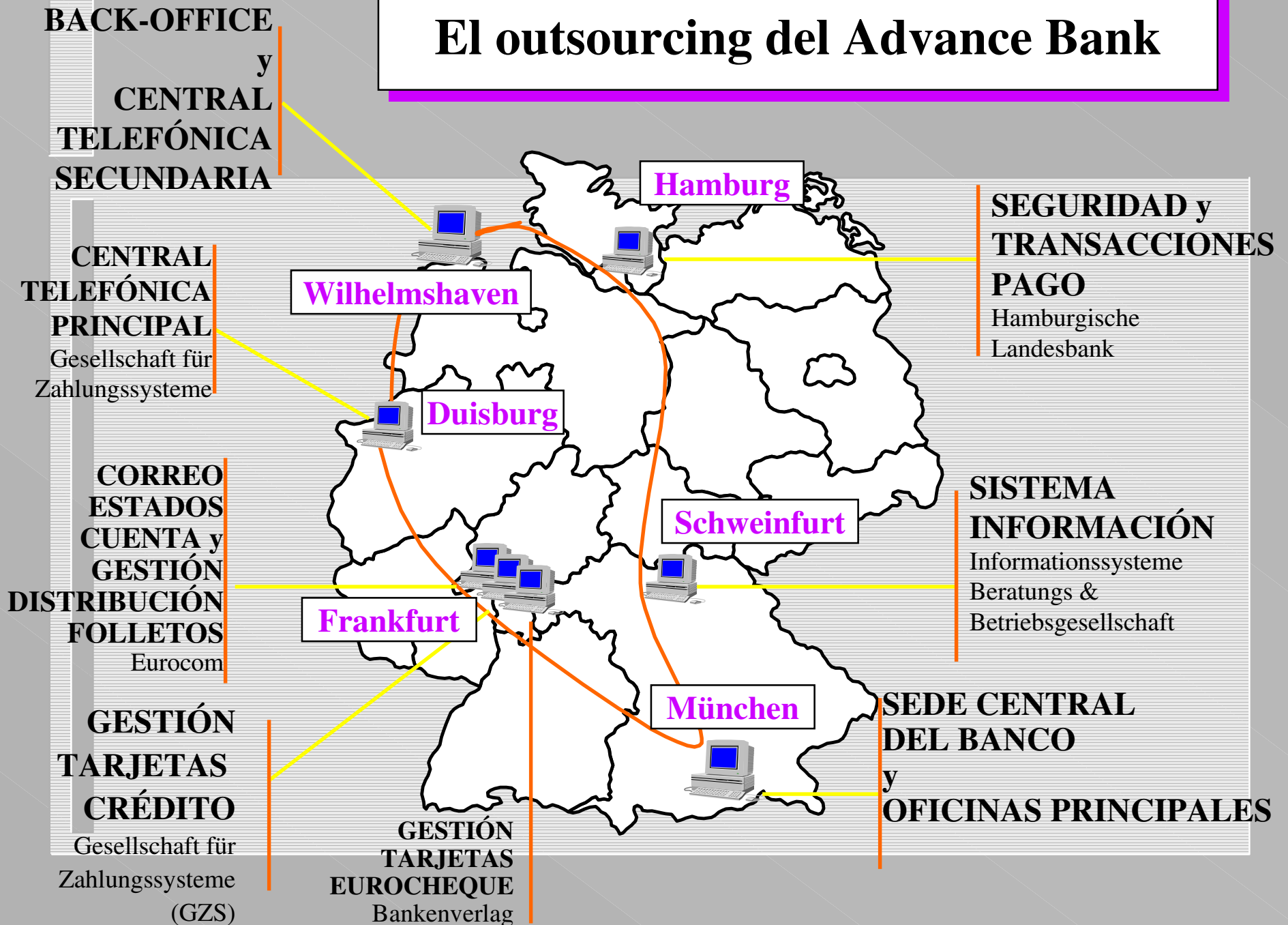
# La banca privada en Alemania optó por la fórmula de banca directa autónoma



## Deutsche Bank 24: Seis canales-un solo banco



# El outsourcing del Advance Bank



**BACK-OFFICE y CENTRAL TELEFÓNICA SECUNDARIA**

**CENTRAL TELEFÓNICA PRINCIPAL**  
Gesellschaft für Zahlungssysteme

**CORREO ESTADOS CUENTA y GESTIÓN DISTRIBUCIÓN FOLLETOS**  
Eurocom

**GESTIÓN TARJETAS CRÉDITO**  
Gesellschaft für Zahlungssysteme (GZS)

**Wilhelmshaven**

**Duisburg**

**Frankfurt**

**Hamburg**

**Schweinfurt**

**München**

**SEGURIDAD y TRANSACCIONES PAGO**  
Hamburgische Landesbank

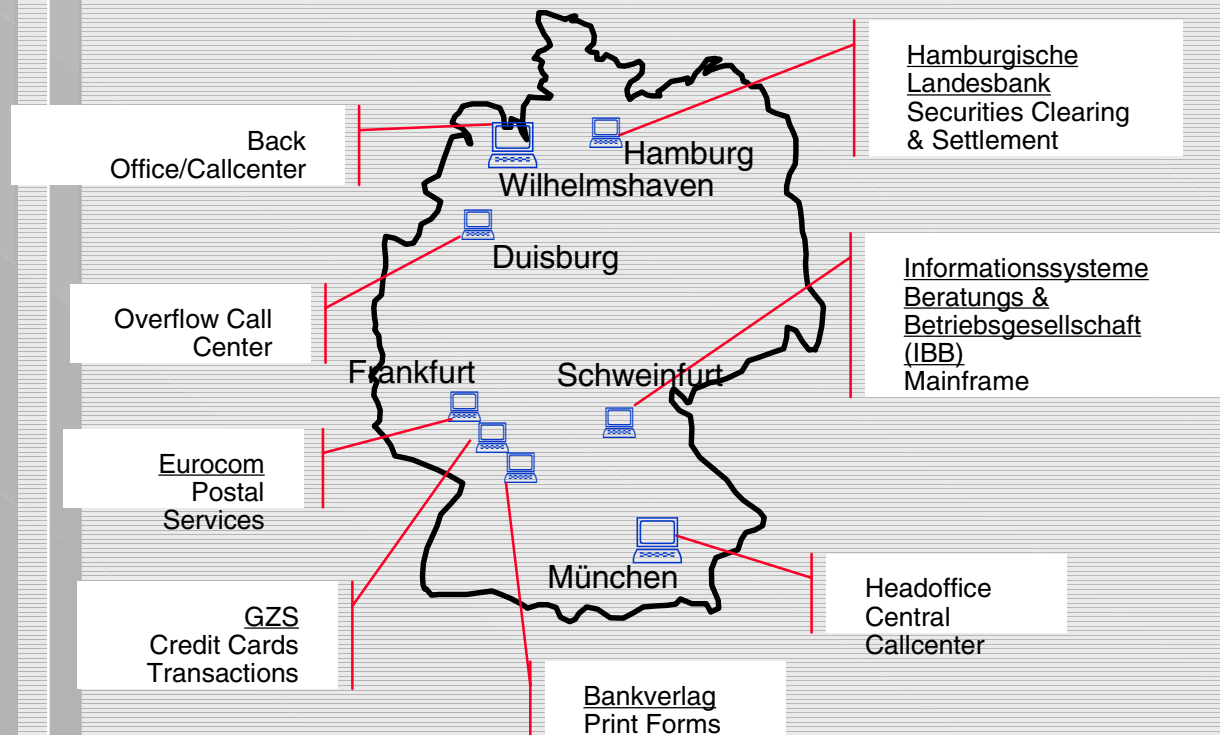
**SISTEMA INFORMACIÓN**  
Informationssysteme Beratungs & Betriebsgesellschaft

**SEDE CENTRAL DEL BANCO y OFICINAS PRINCIPALES**

**GESTIÓN TARJETAS EUROCHEQUE**  
Bankenverlag

# Cooperación y Outsourcing en Advance Bank

## Red de Advance Bank



- Amplio Outsourcing
- Advance Bank retiene el interface cliente
- Separación de distribución / asesoramiento y producción de servicios
- Concentración en competencias esenciales
- Uso innovador y amplio de TI
- Relaciones en red duraderas
- Acuerdos Nivel Servicio (cerca de los mecanismos mercado)

## Gracias

Luis Gómez Martínez

Universidad Complutense de Madrid

Departamento Organización Empresas

[lgomez@ccee.ucm.es](mailto:lgomez@ccee.ucm.es)